العلاقة بين القابلية الامتصاصية للمعرفة وأداء إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المنتسبين في شركة زين العراق للاتصالات

د. احسان دهش جلاب
جامعة القادسية

الخلاصة

تهتم الدراسة الحالية بتحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين القابلية الامتصاصية للمعرفة و اداء ادارة المعرفة. ولتحقيق هذا الهدف تم اعداد استمارة استبيان بالاعتماد على مقياس(Jensen et al., 2005) لقياس القابلية الامتصاصية ومؤشر اداء ادارة المعرفة KMPI لـ (Lee et al.,2005). لقد تم توزيع مائة وعشرون استمارة استبيان في شركة اتصالات زين العراق استعيد منها ثمانية وسبعون استمارة صالحة للتحليل ،اي بنسبة استجابة قدرها(65%). وبعد استعمال التحليل العاملي، ووسائل الاحصاء الوصفي، ومعامل الارتباط البسيط ، توصلت الدراسة الى ان قدرة المنظمات على اكتساب المعرفة واستيعابها ونقلها واستثمارها تؤثر ايجاباً في اداء ادارة المعرفة. وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات لعل من ابرزها ضرورة تفعيل الدور الذي تلعبه نشاطات البحث والتطوير في المنظمات المحلية فضلاً عن اهمية تبني ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة بالمعرفة الداخلية والخارجية ومن ثم العمل على تحقيق التكامل بين المعارف السابقة وجهود الافراد الهادفة الى حل المشكلات التي تواجه العمل.

Abstract:

This study concerned with identify the relationship between knowledge absorptive capacity and knowledge management performance. In order to achieve this purpose questionnaire has been prepared according to (Jensen et al., 2005) for measure absorptive capacity, and knowledge management performance index (KMPI) for measure knowledge management performance. One hundred twenty questionnaires distributed in Zain Iraq company for communications, only seventy eight questionnaires comeback ,with response rate 65%. After using factor analysis, descriptive statistics, and correlation ,the results indicate that organizations abilities to acquire, assimilate ,transform, and exploit knowledge have positive influence on knowledge management performance. Finally the study recommends managers in local organizations to activate the role of R&D activities ,adopting culture that encourage sharing internal and external knowledge, and enhancing the integration between prior knowledge and the efforts of employees that aims to solve the problems facing the work.

مشكلة الدراسة :

على الرغم من الانتشار الواسع لمفاهيم ادارة المعرفة وتطبيقاتها في معظم البلدان المتقدمة تقنياً ، الا ان المتتبع لواقع الحال في بيئتنا المحلية يجد ضعفاً واضحاً في قدرة منظماتنا المحلية على تمييز قيمة المعلومات والمعارف الخارجية لاسيما الجديدة منها بقصد الانتفاع منها في بلوغ اهدافها وبلوغ التنافسية المنشودة. بأختصار يمكن بيان ملامح مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات التي ستتم الاجابة عنها لاحقاً وهي:

- الى اي مدى تستطيع منظماتنا المحلية اكتساب المعرفة الخارجية الجديدة واستيعابها ونقلها واستثمارها؟

- ما مستوى جودة المعرفة التنظيمية التي تحملها منظماتنا المحلية؟
- ما نوع وطبيعة العلاقة التي تربط بين القابلية الامتصاصية للمعرفة واداء ادارة المعرفة في منظماتنا المحلية؟

اهمية الدراسة :

- الاهمية العلمية: تتأتى الاهمية العلمية للدراسة من الاتي:

1-هناك من يرى وجود القليل من الدراسات التطبيقية حول القابلية الامتصاصية للمعرفة (Matusik and Heeley,2005:550; Lenox and King,2004:332) فضلاً عن عدم وجود دراسات كافية حول القابلية الامتصاصية(Saghali and Allahverdi, 2011 :354) الامر الذي يكسب الدراسة الحالية اهمية بدرجة معينة.

2- تؤشر الدراسة الحالية بعض الممارسات الادارية التي تزيد من مستوى تطور القابلية الامتصاصية وتحسن من مستوى استثمار المعرفة لاسيما ان هناك نقص واضح في هذا الميدان(Minbaeva et al.,2003:590).

3- تصدي الدراسة الحالية لأحد الموضوعات التي تمتاز بالصعوبة ومصدر هذه الصعوبة كما يرى (Zahra and George,2002:185) هو الغموض والتنوع الذي تمتاز به الاسهامات الفكرية في ميدان القابلية الامتصاصية للمعرفة . اما قياس اداء ادارة المعرفة فأنه يعد الاكثر صعوبة مقارنة مع نشاطات ادارة المعرفة على حد تعبير ((Shahbudin et al., 2012 : 5933).

4- مسايرة هذه الدراسة للتوجه المتزايد في النتاجات الاكاديمية في الوقت الراهن نحو بقياس اداء ادارة المعرفة وفقاً لرأي (Shahbudin et al.,2012:5934)والقابلية الامتصاصية للمعرفة طبقاً لاعتقاد (Murovec and Prodan ,2008 :43) بوصفهما من الموضوعات البحثية الرائجة في الدراسات المعاصرة.

- الاهمية التطبيقية للدراسة: يمكن القول بأهمية الدراسة الحالية من الناحية التطبيقية من حيث مساهمتها في حل مشكلة واقعية عانت ولازالت تعاني منها منظماتنا المحلية الا وهي القدرة المحدودة على الانتفاع من المعرفة المكتسبة سابقاً ومن ثم استثماها بصورة صحيحة وما لذلك من دور في مستوى النهوض بالاداء المعرفي لهذه المنظمات.لذا تتأتى اهمية الدرسة من الناحية التطبيقية في مساهمتها في تعريف مديري المنظمات المحلية بمفاهيم القابلية الامتصاصية و اداء ادارة المعرفة واليات تسخير اي منهما لخدمة الواقع وتجسير الفجوة بين الواقع والطموح.

اهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية الى بلوغ الاهداف الاتية:

- تقييم مستوى القابلية الامتصاصية للمعرفة واداء ادارة المعرفة في المنظمة المدروسة في محاولة لجذب انتباه الادارة فيها الى نقاط الضعف في هذا الميدان وتعزيز نقاط القوة فيه.
- محاولة اختبار نماذج سبق ان اثبتت نجاحها في البيئات الاخرى وبيان امكانية تطبيقها في البيئة المحلية.
- الاثراء النظري في موضوعات القابلية الامتصاصية واداء ادارة المعرفة لاسيما انهما من المفاهيم التي لم تأخذ الاهتمام المطلوب الذي يوازي اهميتها الميدانية او اهميتها الفكرية في البلدان المتقدمة.
- بيان نوع وطبيعة العلاقة التي تربط بين القابلية الامتصاصية واداء ادارة المعرفة.

فرضيات الدراسة :

<u>الفرضية الاولى:</u> تتمايز ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، ونقل المعرفة ، واستثمار المعرفة) عن بعضها البعض وهي بمجملها تقيس القابلية الامتصاصية للمعرفة على مستوى المنظمة.

الفرضية الثانية: تتمايز ابعاد اداء ادارة المعرفة (فهم المعرفة،و فهم المعلومات، و الانتفاع من قواعد البيانات، و الادارة النظامية للمعرفة المتصلة بالمهمة، و قابلية الافراد التراكمية، و المشاركة بالمعرفة الجوهرية، و المشاركة في معرفة المنظمة، و درجة الانتفاع من معرفة المنظمة، و ثقافة الانتفاع من المعرفة، و القابلية على تذويت المهام المتصلة بالمعرفة، و فرص التعلم، و مستوى التعلم التنظيمي) عن بعضها البعض وهي بمجملها تقيس اداء ادارة المعرفة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القابلية الامتصاصية للمعرفة واداء ادارة المعرفة.

اداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على استمارة استبيان تتكون من (51) فقرة، انظر الملحق(1)،تمت صياغتها بالاعتماد على مقاييس مختبرة سلفاً في بيئات اخرى وكما مبين في الجدول(1).

الجدول(1): المقاييس المعتمدة في اداة الدراسة

المتغير الرئيس	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الثانوية	ارقام الفقرات	المصدر
القابلية الامتصاصية	القابلية الامتصاصية المحتملة	اكتساب المعرفة	6-1	(Jensen et al.,2005:10 14)
		استيعاب المعرفة	9-7	
	القابلية الامتصاصية المدركة	نقل المعرفة	15-10	
		استثمار المعرفة	21-16	
اداء ادارة المعرفة	خلق المعرفة	فهم المعرفة	24-22	(Lee et al.,2005:47 4-475)
		فهم المعلومات	26-25	
	تراكم المعرفة	الانتفاع من قواعد البيانات	28-27	
		الادارة النظامية للمعرفة المتصلة بالمهمة	31-29	
		القابلية التراكمية للافراد	33-32	
	المشاركة بالمعرفة	المشاركة بالمعرفة الجوهرية	35-34	
		مشاركة المعرفة داخل المنظمة	37-36	
	الانتفاع من المعرفة	درجة الانتفاع من المعرفة في المنظمة	40-38	
		ثقافة الانتفاع من المعرفة	42-41	
	تذويت المعرفة	القابلية على تذويت المهام المتصلة بالمعرفة	64-43	
		فرص التعلم	48-47	
		مستوى التعلم التنظيمي	51-49	

متغيرات الدراسة ومبررات اختيار مقاييسها :

☒ المتغير المستقل: القابلية الامتصاصية. تم قياس مستوى القابلية الامتصاصية في المنظمة المدروسة بالاعتماد على مقياس (Jensen et al.,2005) المستوحى من افكار (Zahra and George,2002) للاسباب الاتية :

- تمييز هذا المقياس بين القابلية الامتصاصية المدركة والقابلية الامتصاصية المحتملة خلافاً لمعظم المقاييس التي تعاملت مع القابلية الامتصاصية بعمومية.
- انه من المقاييس الاكثر شيوعاً في الدراسات المتصلة بالقابلية الامتصاصية.
- اهتمام هذا المقياس بعملية نقل المعرفة اضف الى ما ذهب اليه (Cohen and Levinthal,1990) في مقالتهما الرائدة حول القابلية الامتصاصية.

☒ المتغير المعتمد : اداء ادارة المعرفة. يعبر اداء ادارة المعرفة عن مستوى جودة المعرفة التنظيمية والتي تم قياسها بموجب مؤشر اداء ادارة المعرفة لـ(Lee et al.,2005) والمعروف بأسمKMIP(مؤشر اداء ادارة المعرفة) وذلك للاسباب الاتية :

- يعد هذا المؤشر من المؤشرات المعروفة الاكثر انتشاراً وتطبيقاً بين الباحثين لقياس اداء ادارة المعرفة.
- شمولية ابعاد المؤشر كونه يهتم بالعمليات الجوهرية لأدارة المعرفة.
- تمييز هذا المؤشر بين مؤشرات قياس الاداء الاستراتيجي(مثلاً بطاقة الاداء المتوازن) واداء ادارة المعرفة حيث لم تنتبه معظم المحاولات الى هذا الجانب.
- انه من المقاييس التفصيلية الامر الذي يجعل منه الاكثر دقة مقارنة مع غيره من المقاييس.

مجتمع الدراسة وعينتها :

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في شركة زين العراق للاتصالات كمجتمع مستهدف، اما مجتمع الدراسة الذي يمكن الوصول اليه من قبل الباحث فتمثل بالموظفين العاملين في شركة زين العراق للاتصالات في محافظات

الفرات الاوسط وهي كل من: القادسية، وبابل، والنجف الاشرف، وكربلاء المقدسة، والمثنى. اما عينة الدراسة فقد كانت عشوائية اقتصرت على (120) موظفاً استطاع الباحث ان يحصل على استجابات (78) منهم، اي بنسبة استجابة قدرها 65% ، اذ لم تحلل الاستمارات الاخرى لعدم ارجاعها من قبل العينة المستهدفة. وكانت خصائص العينة كالاتي:

- بلغت نسبة الذكور 82% اما النسبة المتبيقية 18% فقد كانت من نصيب الاناث.
- تراوحت اعمار العينة بين 22 سنة و54 سنة وبانحراف معياري قدره 1.72.
- امتدت مدة الخدمة بين سنتين وسبعة سنوات وبانحراف معياري بلغ 0.386.
- تراوح التحصيل الدراسي للعينة بين 32% خريجين دبلوم فما دون و 68% منهم حاصلين على الشهادة الجامعية الاولية(بكلوريوس) وبانحراف معياري قوامه 3.251.

القابلية الامتصاصية للمعرفة : مراجعة تاريخية ومفهوم

يعود تاريخ استعمال مصطلح القابلية الامتصاصية الى(Kedia and Bhagat,1988) في دراسة لهما حول نقل التكنولوجيا الدولية(Volberda et al.,2009:3; Van den Bosch et al.,2003:279-280; Bosua and Evans ,2012:1114).وهناك من يعتقد ان اول من ابتكر هذا المصطلح هما (Cohen and Levinthal,1989) في اشارة منهما الى تعلم المنظمة(Lan and Lubatkin,1998:463).ولدى مراجعة الاسهامات البحثية ذات الصلة يلاحظ المتتبع لموضوع القابلية الامتصاصية ان ذيوع استعمال هذا المصطلح ارتبط بشكل لايقبل الشك بأسمي الباحثين(Cohen and Levinthal) ، اذ احصى(Volberda et al.,2009:3) وجود اكثر من (1700) مقالة او دراسة استشهدت بالتعريف الذي اورده هذين الباحثين بهذ الصدد ، فطبقاً لرأي(Cohen and Levinthal) فأن القابلية الامتصاصية تتضمن القدرة على التعلم من قبل المنظمة، وخلق المعرفة

الجديدة وادارتها ونشرها ، واخيراً الاستعمال الافضل للموارد غير الملموسة(Saghali and Allahverdi,2011:354).

على الرغم من التنامي الواضح للمحاولات البحثية الرامية الى تحديد مفهوم دقيق وشامل للقابلية الامتصاصية ، الا ان هذا الجانب لازال يشوبه الغموض(Whangthomkum et al.,2006:37; Volberda et al.,2009:19)، اذ يعتقد (Jashapara,2011:147) بعدم وجود تعريف شامل للقابلية الامتصاصية وهذا مايؤيده الجدول(2).

الجدول(2): مفهوم القابلية الامتصاصية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

الباحث والسنة ورقم الصفحة	التعريف
Cohen and Levinthal,1989:569	القدرة على تمييز Identify المعرفة من البيئة واستيعابها Assimilate واستثمارها Exploit.
Cohen and Levinthal,1990:128	قدرة المنظمةAbility على تمييز قيمة المعلومات الخارجية الجديدة واستيعابها وتسخيرها للاغراض التجارية.
Cohen and Levinthal,1994:227	مجموعة من القدرات ذات الصلة الوثيقة بعضها مع بعض التي تلعب دور في تقييم Evaluate المعرفة الخارجية واستيعابها وتطبيقها.
Zahra and George,2002:186	حزمة من الاجراءات التنظيمية الرتيبة والعمليات التي تستطيع من خلالها المنظمة اكتساب المعرفة واستيعابها ونقلها واستثمارها بقصد الحصول على قابلية تنظيمية ديناميكية [1].
Gold et al.,2001:187	القدرة على استعمال المعرفة السابقة لتمييز قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها من اجل خلق معرفة جديدة وقابليات جديدة.
Matusik and Heeley,2005:549	قدرة المنظمة على استعمال المعرفة المتأتية من الخارج وعلى النحو الذي يؤثر في قدراتها الابداعية والتنافسية.
Gray,2006:347	قابلية المنظمة على التعلم وتطبيق المعرفة الجديدة ونشرها داخلياً

[1] القابلية الديناميكية Dynamic capability تعبر عن قدرة المنظمة على خلق وتوسيع او تعديل قاعدة مواردها Source base (موجوداتها الملموسة وغير الملموسة)(Helfat et al.,2007:3).

	واستعمال الموارد الجديدة بما في ذلك التكنولوجيا الجديدة.
Narasimhan et al.,2006:511	قدرة المنظمة على اكتساب معرفة الكيف من الخارج والانتفاع منها بطريقة تمكن المنظمة من الحصول على قابلية ديناميكية.
Murovec and Prodan,2008:44[2]	القدرة على التعلم وحل المشكلات.
Volberda et al,2009:7[3]	المهارة المتصلة بالمعرفة التكنولوجية الضمنية.
Lee and Wu,2010:122	القابلية Capacity على الانتفاع من المعرفة المكتسبة سابقاً واستثمارها.
Lawer,2010:19-20	قابلية تمكن المنظمة من التركيز على موارد المعرفة فيها وأليات التعلم لتمكينها من اكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها وتطبيقها.
Saghali and Allahverdi,2011:355	قابليات ديناميكية تنطوي عليها العمليات التنظيمية تمكن المنظمة من تغيير بيئتها الداخلية وتعزيز مواردها والتكيف لظروف السوق بقصد تحقيق الميزة التنافسية.
Zonooz et al.,2011:73	القدرة على تقييم Value الافكار الجديدة واستيعابها وتسخيرها للاغراض التجارية.
Datta,2011:7	المدى الذي تستطيع فيه المنظمة امتصاص المعلومات العلمية او التكنولوجية.
Jashapara,2011:147	المدى الذي تستطيع به المنظمة امتصاص وتطبيق المعرفة الجديدة ممثلة بالتطورات التكنولوجية والعلمية.
Khanbabaei et al.,2011:80	عملية تمثل المعرفة الفردية مدخلاتها بحيث ان هذه المعرفة تخلق وتنقل وتتكامل بين فرق العمل في المنظمة اما مخرجات هذه العملية فتتمثل بالميزة التنافسية.
Paswan and D`souza,2012:9	قدرة المنظمة على اكتساب المعلومات الجديدة واستيعابها ونقلها واستثمارها بصيغة مجمعات معرفية Packets of knowledge تساهم في تعديل قابليات تلك المنظمة او تمكنها من خلق قابليات جديدة.

[2] نقلاً عن Kim (1997, 1998).
[3] نقلاً عن Mowery and Oxley (1995) .

Bosua and Evans,2012:1113	قدرة المنظمة على تمييز المعلومات الجديدة من البيئة الخارجية واكتسابها ونقلها وتوحيدها (خلق التكامل بينها).

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ ان القابلية الامتصاصية للمعرفة تمثل قدرة الافراد وفرق العمل وبالتالي المنظمة على تمييز قيمة المعلومات الخارجية الجديدة والسعي الى اكتسابها واستيعابها ونقلها واستثمارها بطريقة تؤثر في اداء ادارة المعرفة. والقابلية الامتصاصية بهذه الكيفية تشبه القابلية على معالجة المعلومات او انها الوجه الاخر للبحث والتطوير الذي يتضمن بدوره وجهان هما الابداع والتعلم. ان مفهوم الذي طرحته الدراسة الحالية يقوم على عدد من الاسس هي:

- عدم الاكتفاء بمستوى واحد للقابلية الامتصاصية فالمنظمات هي نتاج افرادها وفرق العمل فيها.
- التركيز على تعدد الابعاد(اكتساب المعلومات الجديدة واستيعابها ونقلها واستثمارها).
- نتائج امتلاك المنظمة للقابلية الامتصاصية على مستوى اداء ادارة المعرفة وليس الاداء بشكل عام او الابداع كما دأبت على ذلك الكثير من الدراسات.
- التعاطي الشمولي مع القابلية الامتصاصية من خلال التركيز على مقدماتها وابعادها(عملياتها) ونتائجها.

مقدمات القابلية الامتصاصية للمعرفة:

لايوجد اتفاق بين الباحثين بشأن مقدمات القابلية الامتصاصية للمعرفة ، اذ حدد(Vega-Jurado et al.,2008:395) ثلاثة مقدمات للقابلية الامتصاصية اسموها المحددات Determinants وهي: المعرفة التنظيمية، والرسمية ، واليات التكامل الاجتماعي. واشار(Zahra and George,2002:191-192)الى مقدمتين هما: مصادر المعرفة الخارجية (الاكتساب، والشراء سواء كان عن طريق التراخيص او من خلال الاتفاقات التعاقدية) ، والعلاقات التبادلية مع المنظمات الاخرى لاسيما اتفاقات البحث والتطوير والتحالفات والمشاريع المشتركة. وشخص

(Van den Bosch et al.,1999: 554 -557; Worch et al.,2010:7) مقدمتين للقابلية الامتصاصية هما: الهياكل التنظيمية، والقابليات التجميعية (قابليات التنسيق، وقابليات النظم ، وقابليات التنشئة الاجتماعية).وبدورهما نظر كل من (Cohen and Levinthal,1990:129) الى المعرفة السابقة ذات الصلة كأهم مقدم Premise للقابلية الامتصاصية للمعرفة.ويؤمن (Van den Bosch et al.,2003:282) بوجود مقدمتين هما:المعرفة السابقة ذات الصلة ،والاليات الداخلية .ومن جانبة ميز(Upadhyayula and Kummar ,2004 :5) رأس المال الاجتماعي كمقدم اوحد للقابلية الامتصاصية. ويرى(Datta,2011:10) ان مقدمات القابلية الامتصاصية تكمن في هيكل الاتصال بين المنظمات وهيكل الاتصال بين اقسام المنظمة من جانب وهيكل الاتصال في اي من هذه الاقسام من جانب اخر. وخلص(Lane et al.,2006:838) الى الابداع السابق وحل المشكلات بوصفهما مقدمتين للقابلية الامتصاصية. وحديثاً عبر (Schmidt,2011:4-6) عن تلك المقدمات بلغة كل من نشاطات البحث والتطوير، المعرفة السابقة ذات الصلة والمهارة الفردية ، والهيكل التنظيمي وممارسات ادارة الموارد البشرية.

ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة:

تكاد ان تجمع جميع الادبيات ذات الصلة بالقابلية الامتصاصية للمعرفة على انها مفهوم متعدد الابعاد، اي انها تتكون من ابعاد متعددة وليس بعد واحد. ويمكن التعاطي مع الاسهامات ذات الصلة بأبعاد القابلية الامتصاصية وفق عدد من النماذج مع التركيز على انموذج(Zahra and George,2002) كونه سيعتمد في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة استناداً الى المبررات التي سبقت الاشارة اليها في منهجية الدراسة.

- انموذج(Cohen and Levinthal.,1990):يعتقد هذين الباحثين بوجود ثلاثة ابعاد للقابلية الامتصاصية هي (Cohen and Levinthal.,1990:128):تمييز قيمة المعلومات، واستيعابها ، واستثمارها.

❖ انموذج(Mowery and Oxley,1995):تناول هذين الباحثين القابلية الامتصاصية ضمن اطار بعد رئيس واحد هو رأس المال البشري الذي يتكون بدوره من اربعة ابعاد فرعية هي (Zahra and George,2002:188):مستوى المهارة الفردية، عدد الافراد المؤهلين العاملين في نشاط البحث والتطوير الى اجمالي الافراد، عدد المهندسين المؤهلين الذين يحملون شهادة جامعية اولية، ونفقات البحث والتطوير.

❖ انموذج(Van den Bosch et al.,1999):يؤمن Van den Bosch وزملاءه بثلاثة ابعاد للقابلية الامتصاصية هي Van den Bosch et al.,1999:552): الكفاءة الامتصاصية، ونطاق الامتصاص، والمرونة في الامتصاص.

❖ انموذج(Zahra and George,2002):في سعيهما لاعاة النظر في المفاهيم التي طرحت بصدد القابلية الامتصاصية وتوسيعها طرح(Zahra and George,2002:185-186)بعدين رئيسين للقابلية الامتصاصية هما، انظر الجدول (3):

○ القابلية الامتصاصية المحتملة Potential AC: وتعرف احياناً بالقابلية الابداعية Innovative capacity (Melkas et al.,2010:362)، تمكن هذه القابلية المنظمات من البراعة في اكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها Zahra and George,2002:190)، الا انها لاتضمن امكانية تطبيقها(Joglar and Chaparro ,2007:448) . والجدير بالذكر ان هذه القابلية لم تنل الاهتمام الكافي من الناحية التطبيقة مقارنة مع القابلية المدركة(البعد الثاني) كما يعتقد (Gray,2006:347).تتضمن القابلية الامتصاصية المحتملة بعدين فرعيين هما: اكتساب المعرفة واستيعابها، وكالاتي:

- اكتساب المعرفةKnowledge acquisition: يشير الاكتساب الى قدرة المنظمة على تحديد المعرفة الخارجية ومن ثم السعي للحصول عليها (Zahra

and George,2002:189; Joglar and Chaparro,2007:447 ; Melkas et al. ,2010:362). يتضمن اكتساب المعرفة الاليات والاجراءات الهادفة الى جمع المعلومات من داخل المنظمة ومن خارجها فضلاً عن خلق المعرفة (Jantunen,2005:336) ، كما يتضمن الاكتساب عمليات اخرى الى جانب خلق المعرفة توليدها وتطويرها وبناءها وتركيبها (Daud and Yusoff,2011:18).، اذ تعتمد قدرة المنظمات على اكتساب المعرفة على عدد من العمليات لاسيما التعلم الفطري(التعلم الذي يتأثر بأفكار ورؤى مؤسس المنظمة)، والتعلم التجريبي، والتعلم البديل Vicarious learning ، والتطعيم (اي تعيين افراد جدد يحملون المعرفة والمهارة المطلوبتين بدلاً عن تطوير مهارات ومعارف الافراد الحاليين)، والبحث والملاحظة (Jashapara,2011:136) ،والاستثمارات السابقة ، المعرفة السابقة، الكثافة معبراً عنها بلغة القدرة على تطوير اتصالات جديدة ، وسرعة الحصول على المعرفة من الخارج، واخيراً التوجه الاستراتيجي للمنظمة (Lee and Wu,2010:123). وتقاس هذه القدرة بالمدى الذي تتمكن فيه المنظمة من التعلم من شركائها بشأن الخبرة التكنولوجية، والخبرة التسويقية ،وادوات تحسين المنتج ، والاساليب الادارية، والعمليات الانتاجية(Whangthomkum et al.,2006:36).

- استيعاب المعرفة Knowledge assimilation: يشير استيعاب المعرفة الى عمليات المنظمة واجراءاتها الرتيبة Routinesالتي تمكنها من تحليل المعلومات المتأتية من المصادر الخارجية ومعالجتها وتفسيرها وفهمها(Zahra and George,2002:189; Joglar and Chaparro,2007:447; Melkas et al.,2010:362; Saghali and Allahverdi,2011:356).بعبارة اخرى يعبر استيعاب المعرفة عن قدرة المنظمة على امتصاص المعرفة المتأتية من المصادر الخارجية(Lee and Wu,2010:123). وتقاس هذه القدرة بالاعتماد على

العمليات والمخرجات المختلفة لاسيما الحواجز الوظيفية، وتقاسم المعرفة ، والاتصالات(Whangthomkum et al.,2006:36).

- القابلية الامتصاصية المدركة(المتحققة) Realized AC: وتعرف احياناً بالقابلية الرؤيوية Visionary capacity (Melkas et al.,2010:362) ، تعكس هذه القابلية قدرة المنظمة على تعظيم الفائدة المتوخاة من المعرفة لاسيما التي تم الحصول عليها(ادراكها)(Zahra and George,2002:190). بمعنى ادق ان امتلاك هذا النوع من القابلية الامتصاصية يمكن المنظمة من تحويل المعرفة الخارجية الى صيغ مفيدة لها بقصد استعمالها في تحقيق اهدافها(Joglar and Chaparro,2007:448).تتضمن القابلية الامتصاصية المدركة بعدين فرعيين هما: نقل المعرفة واستثمارها، وكالاتي:

- نقل المعرفة Knowledge transformation: يشير نقل المعرفة الى قدرة المنظمة على تطوير وتشذيب الاجراءات الرتيبة التي تسهل العثور على المعرفة الحالية والمعرفة الجديدة واستيعابها(Zahra and George,2002:190;Lee and Wu,2010:123; Joglar and Chaparro,2007:447).بعبارة اخرى تمثل عملية نقل المعرفة عملية تبادل ثنائي للمعرفة بين المصدر والمستلم تتألف من اربعة مراحل هي: الاستهلال، والتنفيذ، والبزوغ، والتكامل(Minbaeva et al.,2003:587)، وهي تتأثر بثلاثة عوامل هي: تكنولوجيا المعلومات،والاجراءات والطرائق والنظم ،والثقافة التنظيمية (Lee and Wu,2010: 120).وبذلك فأن عملية نقل المعرفة تمتد الى ماوراء عملية الاتصال البسيط التي يمكن من خلالها نقل المعرفة، اي انها عملية امتصاص ناجحة للمعرفة وخلق القدرة على استعمالها على النحو الذي يعزز من عملية خلق القيمة (Zonooz et al.,2011:72)الامر الذي دفع(Lee and Wu,2010: 120) الى القول

بعدم وجود تمييز واضح بين نقل المعرفة وخلق المعرفة الجديدة و(Renzl,2008:207)الى المساواة بين نقل المعرفة ونشرها.

- استثمار المعرفة Knowledge exploitation: يشير استثمار المعرفة الى تلك القابلية التنظيمية القائمة على الاجراءات الرتيبة التي تمكن المنظمة من تشذيب المقدرات الحالية وتوسيعها ورفع مستواها او انها تمكن من خلق مقدرات جديدة من خلال الدمج بين المعرفة المنقولة والمعرفة المكتسبة (Zahra and George,2002:190; Joglar and Chaparro,2007:448; Melkas et al.,2010:362).بعبارة اخرى ان السلوك الاستثماري للمعرفة يعبر عن تعلم الحلقة المفردة فهو يتصل بتشذيب العمليات الحالية والتأكيد على اهداف الكفاءة (Jashapra,2011:131). واستثمار المعرفة بهذه الكيفية يشير الى تطبيق المعرفة الخارجية الجديدة واستعمالها للاغراض التجارية بقصد بلوغ الاهداف التنظيمية (Lee and Wu,2010:123; Saghali and Allahverdi,2011:356).او انه يشير الى استعمال الاشياء المعروفة حالياً وتطويرها(Rothaermel and Alexander,2009:761).

الجدول(3): ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة
من وجهة نظر(Zahra and George,2002)

الابعاد	المكونات	الدور والاهمية
الاكتساب	الاستثمارات السابقة	نطاق البحث
	المعرفة السابقة	المخطط الادراكي
	كثافة الجهود	الاتصالات الجديدة
	السرعة	سرعة التعلم
	التوجيه	جودة التعلم
الاستيعاب	الفهم	التفسير

		الاستيعاب
		التعلم
النقل	الذاتية التحول	التداؤب
		اعادة التنظيم
		التبادل الثنائي
الاستثمار	الاستعمال التطبيق	المقدرات الجوهرية
		جني غلة الموارد

Source: Zahra, S.A. and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27 (2), P:189.

- انموذج(Matusik and Heeley,2005; Zonooz et al.,2011):تتكون القابلية الامتصاصية للمعرفة وفقاً لافكار هؤلاء الباحثين من ثلاثة ابعاد هي (Matusik and Heeley,2005:550; Zonooz et al.,2011:74-75):البعد التجميعي Collective dimension(الهياكل التنظيمية، والروتين، وقاعدة المعرفة)، البعد الفردي Individual dimension(القابليات الامتصاصية الفردية)، وعلاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية(مسامية حدودها الخارجية).
- انموذج(Hernaindes and Vera-Cruz,2008):يقترح هذين الباحثين ثلاثة ابعاد للقابلية الامتصلصية هي (Hernaindes and Vera-Cruz,2008:6):المعرفة السابقة، وتدفق المعلومات والمعرفة الى المنظمة، ونشاطات التعلم.
- انموذج(Liao et al.,2009): ينطلق Liao وزملاءه من الابعاد الاتية للقابلية الامتصاصية:الاتصال مع البيئة الخارجية، ومستوى الخبرة ومعرفة الكيف في المنظمة، وتنوع هياكل المعرفة ، والموقف الاستراتيجي(Liao et al.,2009:162).

❖ انموذج(Saghali and Allahverdi,2011): اورد هذين الباحثين الابعاد الاتية للقابلية الامتصاصية:اكتساب المعرفة،و استيعاب المعرفة ، ونقل المعرفة، والتأسيس لآكتساب المعرفة واستيعابها ونقلها الى عملية جديدة من الاستثمار المستمر وتمكين المنظمة من تعزيز القابليات الجديدة المناسبة للاستجابة للمثيرات البيئية(Saghali and Allahverdi,2011:356).

نتائج القابلية الامتصاصية للمعرفة :

هناك تباين في وجهات النظر بشأن النتائج التي يمكن الحصول عليها من وراء القابلية الامتصاصية وكما موضح في الجدول (4)

الجدول(4): نتائج القابلية الامتصاصية للمعرفة

النتائج التنظيمية	المصادر
الابداع، الاستكشاف، الاستثمار، تطوير المنتجات الجديدة ، انتاجية البحث.	Cohen & Levinthal (1990); Gambardella(1992); Tsai (2001); Van Wijk et al. (2001);Stock et al. (2001); Henderson & Cockburn(1998)
خلق ثروة جديدة ، ثروة الريادة، ميزة تنافسية، اداء مالي.	Lewin et al. (1999); Deeds (2001);Zahra & George (2002); Tsai (2001)
نقل الممارسات الجديدة ، تدفق المعرفة بين اقسام المنظمة.	Szulanski (1996); Gupta & Govindarajan(2000); Minbaeva et al. (2003); Mahnke et al. (2005)
اكتساب المعرفة من الشركاء ، نقل المعرفة بين المنظمات ، التعلم التنظيمي المتبادل بين المنظمات.	Chen (2004); Kim (1998); Koza & Lewin(1998); Lane & Lubatkin (1998); Lyles &Salk (1996); Makhija & Ganesh (1997);Mowery et al. (1996)
تشكيل التوقع، التبصر في الصناعة.	Cohen & Levtinhal (1990); Volberda(1998); Van den Bosch et al. (1999)
التكيف التنظيمي، الاستجابة.	Lewin & Volberda (1999); Liao, Welsch, &Stoica (2003)

Source: Jansen,J.(2005). Ambidextrous organizations: A multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance. Doctoral thesis submitted for the partial fulfillment of the requirements for the degree of philosophy doctor/ Erasmus University Rotterdam .P:64.

تطوير القابلية الامتصاصية للمعرفة:

تشير نتائج الجدول(4) الى ان القابلية الامتصاصية ذات اهمية كبيرة جداً نظراً للنتائج الوفيرة التي يمكن ان تساهم بها في بقاء منظمات الاعمال ونموها (Lane et al.,2006:833)، لذا فمن الواجب التعرض الى سبل تطوير هذه القابلية. وفي هذا الصدد توجد رؤى متعددة يمكن ايجازها بالاتي:

- ✓ يمكن تطوير القابلية الامتصاصية والمحافظة عليها تراكمياً من خلال النظر اليها كمنتج ثانوي للنشاط الرتيب وذلك عندما يكون ميدان المعرفة الذي ترغب المنظمة استثماره ذو صلة قريبة جداً مع قاعدة المعرفة الحالية(Cohen and Levinthal,1990:149-150; Minbaeva et al.,2003:588; Gray ,2006 :351 ; Zonooz et al.,2011:70).
- ✓ ان امتلاك المعرفة السابقة ذات الصلة ليس كافياً لوحده لتطوير القابلية الامتصاصية بل يجب تعزيزها بكثافة الجهود معبراً عنها بمقدار الطاقة التي يبذلها الافراد لحل المشكلات التنظيمية(Kim,2001:271).
- ✓ يعتقد(Whangthomkum et al.,2006:34) ان عملية نقل التكنولوجيا الناجحة تؤدي الى تطوير القابلية التكنولوجيه للمنظمة الامر الذي يمكنها من التعلم السريع وبالتالي تطوير قابليتها الامتصاصية.
- ✓ يستطيع المديرين تطوير القابلية الامتصاصية لمنظماتهم من خلال بناء مخزون معرفي قائم على الاستثمار في البحث والتطوير الداخلي فضلاً عن التواصل مع مصادر المعرفة الخارجية كالجامعات مثلاً(Lenox and King,2004:331).
- ✓ يمكن تطوير القابلية الامتصاصية من خلال امتلاك علاقات شبكية واسعة وفاعلة ، اي متى ما استطاعت الوحدات التنظيمية فيها الحصول على المعرفة التي تمتلكها الوحدات الاخرى او تطورها فضلاً عن قدرتها في الوصول الى المعرفة التي تمتلكها الاطراف الخارجية(Tsai,2009:996).

- ✓ ان تطوير القابلية الامتصاصية للمنظمة يعتمد على تعزيز طاقة الافراد وقابليتهم على نقل المعرفة بين اجزاء المنظمة(Jashapara,2011:147).
- ✓ يتطلب تطوير القابلية الامتصاصية الى تبني ثقافة راعية للتغيير ، وامتلاك بيئة معرفية داخلية مادية وافتراضية، واخيراً الاعتماد على تقاسم المعرفة كمعيار لتقييم الاداء(Lee and Wu,2010:124).
- ✓ ان قدرة الافراد على امتصاص المعرفة الجديدة تكون اسهل فيما لو كان مستوى تعلمهم جيداً معبراً عنه بالخبرة ، والتدريب او اية خلفيات معرفية اخرى(Bosua and Evans,2012:1114) بمعنى ان القابلية الامتصاصية تتطلب قابليات تعلم (القابلية على استيعاب المعرفة) وتطوير مهارات حل المشكلات(القابلية على خلق معرفة جديدة من اجل الابداع)(Melkas et al.,2010:358).

ادارة المعرفة : مراجعة تاريخية ومفهوم

يرى (Perrott,2007:523) ان بدايات ادارة المعرفة تعود الى منتصف القرن الخامس عشر عندما اخترع Johann Gutenberg تكنولوجيا الطباعة كونه قد ساهم بزيادة الكتب المطبوعة وتطوير المكتبات بوصفهما المصدر الاساس لمعرفة الافراد. اما (BjΦrnson,2007:16) فيعتقد برأي Wiig(1997) الذي يؤمن بأن نشأت ادارة المعرفة كان وليد مساهمة العديد من المنظمات ، حيث بدأت ادارة المعرفة في عام 1975م عندما قامت شركة Chpparal Steel ببناء هيكلها التنظيمي واستراتيجياتها على اساس الادارة الصريحة للمعرفة Explicit management of knowledge ومن ثم استمرت ادارة المعرفة بالنمو البطيء حتى شهدت نمواً واضحاً اثناء عقد التسعينيات من القرن المنصرم.

وعلى الرغم من دراسة ادارة المعرفة بشكل واسع النطاق ومنذ فترة ليست قصيرة ، الا انه هناك من يؤمن بعدم وجود تعريف شامل يحضى بقبول عام بين الباحثين(Chi,2008:11)، وهذا ما يلاحظ بوضوح عند تمعن النظر في الجدول(5).

الجدول(5): تعريف ادارة المعرفة من وجهة نظر عدد من الباحثين والدارسين

الباحث والسنة ورقم الصفحة	التعريف
Tochtermann and) (Maurer,2000:518	تطبيق المعرفة التي تستقر ضمنياً اوظاهرياً في المنظمة لآنجاز الاهداف بطريقة اكثر كفاءة وفاعلية من الجانب الكلفوي.
(Mertins et al.,2001:3)	جميع الطرائق والوسائل والادوات التي تسهم بتعزيز العمليات الجوهرية للمعرفة(توليد المعرفة ، وخزنها، ونشرها ، وتطبيقها) في جميع اقسام المنظمة ومستوياتها.
(Hasebrook,2001:474)	خدمة داخلية تساعد في جمع المعرفة الصريحة ونشرها واستعمالها وتقييمها. ويمكن ان تتجسد ادارة المعرفة بصيغة هياكل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
(Perell,2002:282)	تنظيم المعلومات والمعرفة والمحافظة عليها في المنظمة.
(Hofer-Alfeis,2003:720)	نشاطات نظامية تتضمن خلق المعرفة ومشاركتها ضمن حدود المنظمة فضلاً عن امتدادها الى علاقة المنظمة مع زبائنها وشركائها واصحاب المصالح الاخرين على النحو الذي يعزز من بلوغ الاهداف التنظيمية وخلق قيمة مضافة.
Kankanhalli and) (Tan,2004:2	عمليات اساسية تتمثل بخلق المعرفة وخزنها واسترجاعها ونقلها وتطبيقها.
(Okkonen,2004:78)	عملية تنظيمية تتأتى ثمارها في الحصول على الاداء الافضل من خلال المشاركة الفاعلة للمعرفة والتعلم التنظيمي.
(Crnkovic et al.,2005:27)	عملية محددة تنظيمياً ونظامياً لأكتساب وتنظيم وايصال المعرفة الضمنية والصريحة للافراد العاملين بطريقة تمكن الاخرين من استعمالها لبلوغ الفاعلية في العمل.
(Dustdar,2005:590-591)	العمليات التي تمكن المنظمة من التصرف كأستجابة منها للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تعمل في اطارها.
Janev and)	ادارة الوثائق وتقديم الحلول لأدارة علاقات الزبون وادارة الموارد

(Vranesˇ,2005:528	البشرية.
McShane and) (Glinow,2007:13	اي نشاط مهيكل يساهم في تحسين قابليات المنظمة على اكتساب المعرفة ومشاركتها واستعمالها بطرائق تؤدي البقاء والنجاح.
(Saeida et al.,2007:552)	ادارة الأفراد Managing people
(Wang and Wang,2007:623)	مجموعة ممارسات لخلق المعرفة وتطويرها وتطبيقها لتعزيز اداء المنظمة.
(Pauleen et al.,2007:223)	ادارة صريحة ونظامية للنشاطات والممارسات والبرامج والسياسات الداخلية المتصلة بالمعرفة.
(Perrott,2007:524)	تحديد المعرفة وخزنها وحمايتها لأجل الحصول على المنافع المستقبلية التشغيلية والاستراتيجية من جانب المنظمة سواء كان ذلك ضمنياً ام صريحاً.
(Chi,2008:11)	نظام اداري يتضمن المزيد من الجوانب الاجتماعية والفنية لأدارة عمليات المعرفة والموارد التنظيمية بطريقة نظامية تعزز من الابداع والتعلم المستمر فضلاً عن التنافسية المستدامة.
(Shannak,2009:242)	تصميم مدروس للعمليات والادوات والهياكل لأجل زيادة وتجديد ومشاركة وتطوير استعمال المعرفة ممثلة بأي من العناصر الثلاثة لرأس المال الفكري(الهيكلي، والبشري ،والاجتماعي).
(Kasim,2010:220)	ادارة رأس المال الفكري للمنظمة، والموارد البشرية، والعلاقات الاستراتيجية.
(Jashapara,2011:14)	عمليات تعلم فاعل ذات صلة بأستكشاف المعرفة البشرية (الصريحة والضمنية) واستثمارها ومشاركتها بما في ذلك استعمال التكنولوجيا المناسبة والبيئات الثقافية التي تعزز رأس المال الفكري للمنظمة واداءها.
(Daud and Yusoff,2011:18)	طريقة تستطيع من خلالها المنظمة تعظيم المعرفة الضمنية والصريحة لمنتسبيها وشركائها التجاريين والخبراء الخارجيين وبما يؤمن مصلحة تلك المنظمة.
(De Toni et al.,2011:327)	ادارة جميع العمليات المتصلة بالمعرفة.
(Shahbudin et)	مجموعة عمليات تستعمل لتمكين المنظمة من خلق المعرفة وخزنها

al.,2012:5932	ونقلها واستعمالها في اجراءاتها ومداخلها التنظيمية.

يلاحظ من الجدول(5) ان معظم وجهات النظر المطروحة قد تناولت ادارة المعرفة من زاوية العمليات المعرفية المكونة لها وهو ماتؤمن به الدراسة الحالية.

مقاييس اداء ادارة المعرفة :

لكي تحدد المنظمات درجة فاعلية جهود ادارة المعرفة فيها فأنها تحتاج الى قياس اداء ادارة المعرفة وذلك في محاولة منها لفرض الرقابة على عملياتها وتقييمها وتطويرها(Chi,2008:2)، فضلاً عن تمكنها من قياس جودة المعرفة التنظيمية(Lee et al.,2005:475). وهناك من يجمل الاسباب التي تدفع المنظمات نحو قياس اداء ادارة المعرفة بأمتلاك المنظمات قاعدة للانطلاق نحو اجراء التقييم الشامل، وتحفيز الادارة على التركيز على كل ماهو مهم، واخيراً لتحديد مقدار الاستثمار المطلوب من قبلها في ادارة المعرفة(Andone,2009:27) . ومن هذا المنطلق توالت المحاولات الهادفة الى التوصل الى مقاييس لأداء ادارة المعرفة من منظورات مختلفة تعكس رؤى اصحابها وتوجهاتهم الفكرية، والاتي ماتيسر الحصول عليه من نماذج في هذا الصدد.

- ❖ انموذج(Fairchild,2002): ينظر Fairchild الى قياس اداء ادارة المعرفة من منظار بطاقة العلامات المتوازنة وكالاتي(Fairchild,2002:5):المحور المالي(معدل العائد على الاستثمار بالموجودات، وEVA) ، الزبون(الرضا، والاحتفاض، والحصة السوقية)،العمليات الداخلية(الجودة، ووقت الاستجابة، والكلفة ، وتقديم منتجات جديدة)، التعلم والنمو(رضا العاملين، وتوافر نظم المعلومات).
- ❖ انموذج(Kankanhalli and Tan,2004): ينظر هذين الباحثين الى مقاييس اداء ادارة المعرفة وفقاً للاتي(Kankanhalli and Tan,2004:3):بيوت الجودة(وظيفة نشر الجودة)، وبطاقة العلامات المتوازنة، والمقارنة المرجعية من وجهة نظر مركز الجودة والانتاجية الامريكي.

❖ انموذج(Lee et al.,2005):قاس Lee وزملاءه اداء ادارة المعرفة بخمسة مقاييس هي(Lee et al.,2005:474-475):خلق المعرفة، وتراكم المعرفة ، والمشاركة بالمعرفة، واستعمال المعرفة، وتذويت المعرفة (اضفاء الصفة الذاتية عليها).

❖ انموذج(Chen and Chen,2005): من خلال استعراض 76 دراسة نشرت في 78 مجلة علمية للفترة الممتدة من 1995م وحتى 2004م بشأن تقييم اداء ادارة المعرفة ، توصل هذين الباحثين الى وجود سبعة مقاييس رئيسة لأداء ادارة المعرفة يمكن ايجازها بالجدول(6).

الجدول(6): مقاييس اداء ادارة المعرفة من وجهة نظر(Chen and Chen,2005)

المقياس الرئيس	المقاييس الفرعية
التحليل النوعي	استمارة الاستبيان، ومقابلات الخبراء، وعوامل النجاح الحرجة.
التحليل المالي	العائد على الاستثمار بالموجودات، وصافي القيمة الحالية، ونسبة Q لتوبين.
تحليل المؤشر غير المالي	التطبيقات المشتركة، وتقييم معرفة العملية والمحتوى والمحيط والفرد.
تحليل الاداء الداخلي	بطاقة العلامات المتوازنة.
تحليل الاداء الخارجي	المقارنة المرجعية، وافضل التطبيقات.
التحليل الموجه نحو المشروع	الانماط الاجتماعية ، وانموذج ادارة مشروع ادارة المعرفة.
التحليل الموجه نحو المنظمة	رأس المال الفكري.

Source: -Chen,A.P.,and Chen,M.Y.(2005). A review of survey research in knowledge management performance measurement: 1995-2004. Journal of Universal Knowledge Management,0(1):P:8.

❖ انموذج(Lee and Lee,2007):اعتمد Lee وزميله Lee على مقياسين لقياس اداء ادارة المعرفة هما(Lee and Lee,2007:31):اداء الزبون(رضا الزبون، والزبائن الجدد، والمحافظة على الزبائن الحاليين) ، الاداء المالي(العائد على الاستثمار بالموجودات، والحصة السوقية، وصافي الربح، والقيمة الاقتصادية المضافة.

- ❖ انموذج(Chi,2008): اقترح Chi في اطروحتهِ لنيل شهادة الدكتوراه الموسومة(تطوير نظام قياس اداء ادارة المعرفة بالاستناد الى رضا الزبون) ثمانية مقاييس لقياس اداء ادارة المعرفة هي(Chi,2008:96): التوجه نحو مستعمل المعرفة، وقيادة ادارة المعرفة، والعلاقة بين مجهز المعرفة والزبون، وتخطيط استراتيجية ادارة المعرفة، والثقافة المركزة على التعلم المستمر والمعرفة، والبنى التحتية لادارة المعرفة، والتركيز على شخصنة ادارة المعرفة، وادارة عملية المعرفة.
- ❖ انموذج(Tseng,2008):يرىTseng وجود نوعين من المقاييس لقياس اداء ادارة المعرفة هما (Tseng,2008:739): المقاييس المالية(معدل التغير في المبيعات خلال السنوات الثلاثة الاخيرة) ، والمقاييس غير المالية (التنافسية ، والابداع).
- ❖ انموذج(Tongchuay and Praneetpolgrab,2008):يؤمن هذين الباحثين بأن اداء ادارة المعرفة يمكن ان يقاس من خلال جودة المعرفة(Tongchuay and Praneetpolgrab,2008:21.1). وان جودة المعرفة يمكن ان تقاس من خلال مجموعة من المقاييس لاسيما: التوقيت المناسب، والدقة، والاكتمال، و الاتساق، والصلة ، والتوالي(Tongchuay and Praneetpolgrab,2008:21.4).
- ❖ انموذج(Andone,2009): يؤمن Andone بأن بطاقة العلامات المتوازنة بمحاورها الاربعة تمثل المقياس الانسب لقياس أداء ادارة المعرفة ، حيث تطبق هذه البطاقة على ثلاثة مراحل هي: الاستراتيجية، والتحليل، والعملية(Andone,2009:29-30).
- ❖ انموذج(Minonne and Turner,2009): ينطلق هذين الباحثين في انموذجهم المعروف بـ(انموذج مراقبة ادارة المعرفة The knowledge management monitor) من اربعة مقاييس لقياس اداء ادارة المعرفة هي(Minonne and

(Turner,2009:588-589): التكامل التنظيمي، والتكامل الطرائقي، والتكامل الاجرائي، والتكامل الثقافي.

- انموذج(Kuah and Wong,2011): استعرض هذين الباحثين في دراستهما النظرية الموسومة(مراجعة في قياس اداء ادارة المعرفة) ثمانية مقاييس هي(Kuah and Wong,2011:6023-6025):بطاقة العلامات المتوازنة(الاداء المالي، والعمليات الداخلية، والزبون، والتعلم والنمو)، الملاح سكانديا Skadia navigator(الجانب المالي، والزبون، والعملية، والتجدد والتطوير، والمظاهر الانسانية)، مراقبة الموجودات غير الملموسة(ممثلة بالهيكل الخارجي، والهيكل الداخلي، والمقدرة الفردية- حيث تقاس هذه الموجودات وفق ثلاثة مؤشرات هي النمو والتجدد، والكفاءة ، والاستقرار)، نسبة Q لتوبين(تقارن هذه النسبة بين القيمة السوقية للموجود وكلفة الاستبدال)، محاسبة الموارد البشرية(نماذج الكلفة، ونماذج قيمة المورد البشري، والنماذج ذات التركيز المالي)، ومنهجية KP3(اي تقييم الكيفية التي تسهم بها المعرفة في تطوير الاداء فضلاً عن معرفة العلاقة بينهما بوساطة المنتوج والعملية)، والنظام المستند الى رضا المستعمل(اي تحديد معيار الرضا من وجهة نظر المستعمل ومن ثم تحديد عوامل النجاح الحرجة ومراحل عملية ادارة المعرفة).
- انموذج(Shahbudin et al.,2012):اقترح هؤلاء الباحثين نظام يعرف بنظام تقييم اداء ادارة المعرفة قائم على اساس الاستدامة (SKMPES): Sustainability-based knowledge management performance evaluation system . يتكون النظام المقترح من ثلاثة مستويات هي(Shahbudin et al. ,2012:9538) : المستوى الاول: التطوير المستدام (يمثل جوهر او لب النظام)، والمستوى الثاني: عمليات ادارة المعرفة(تخطيط ادارة المعرفة، وتمييز المعرفة، وخلق المعرفة وتطويرها ، واكتساب المعرفة وتحديثها، ومشاركة المعرفة، والانتفاع من المعرفة ، وحماية المعرفة) ، والمستوى الثالث:

ممكنات ادارة المعرفة(الموارد البشرية المؤهلة)، البنى التحتية لادارة المعرفة(نظم الحاسوب المناسبة، والبرمجيات) ، ودوافع ادارة المعرفة(نظم المكافأة، والثقافة التنظيمية، والقيادة الساندة والدافعة).

اختبار الفرضيات:

الفرضية الاولى: تدور الفرضية الاولى للدراسة حول تمايز ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة عن بعضها البعض وهي تعبر اجمالاً عن القابلية الامتصاصية للمعرفة. وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استعمال اسلوب التحليل العاملي باعتباره احد الاساليب الاحصائية المتعددة المتغيرات والذي يهدف الى تبسيط الارتباطات ذات الدلالة الاحصائية بين المتغيرات الداخلة في التحليل وصولاً الى العوامل المشتركة التي تصف وتفسر العلاقة بين المتغيرات. لقد تم تحليل الفقرات المعبرة عن القابلية الامتصاصية للمعرفة البالغة (21) فقرة بأعتماد طريقة المكونات الاساسية باعتبارها اكثر الطرائق دقة ومن ثم معاملة النتائج وفق مصفوفة تدوير العوامل Varimax وكما مبين في الجدول(7).

الجدول(7): التباين الكلي والنسبة المؤية والتراكمية لتباين ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة

البعد	التباين الكلي	النسبة المؤية للتباين	النسبة التراكمية للتباين
اكتساب المعرفة	12.51	32.80	32.80
استيعاب المعرفة	8.42	27.65	60.45
نقل المعرفة	5.57	8.49	68.94
استثمار المعرفة	2.31	5.73	74.67
القيمة الذاتية	1.34		

يبين الجدول اعلاه ان الابعاد المعتمدة في الدراسة الحالية للتعبيرعن القابلية الامتصاصية للمعرفة تفسر مامقداره 74.67% من التباين في الاستجابات الواردة عن

عينة الدراسة في هذا الجانب. اي ان الابعاد المعتمدة متمايزة عن بعضها البعض. كما يؤشر من نفس الجدول ان القيمة الذاتية لجميع الابعاد كانت 1.34 مما يعني اهمية هذه الابعاد في قياس مستوى القابلية الامتصاصية.

ومن اجل التعرف على مستوى تمايز الفقرات الممثلة لأي من ابعاد القابلية الامتصاصية تمت صياغة الجدول(8) المعبر عن نسب التشبع لتلك الفقرات.

الجدول(8): مستوى تمايز فقرات ابعاد القابلية الامتصاصية

البعد	الفقرة 1	الفقرة 2	الفقرة 3	الفقرة 4	الفقرة 5	الفقرة 6
اكتساب المعرفة	0.63	0.75	0.55	0.84	0.66	0.73
استيعاب المعرفة	0.51	0.58	0.64			
نقل المعرفة	0.68	0.52	0.88	0.91	0.84	0.63
استثمار المعرفة	0.71	0.63	0.71	0.52	0.62	0.87

يتبين من الجدول(8) ان جميع الفقرات المعبرة عن القابلية الامتصاصية للمعرفة قد حصلت على نسب تشبع تفوق 50% ،وهي نسبة اختارها الباحث حسب تقديره الشخصي، الامر الذي يعني صلاحية هذه الفقرات في عمليات التحليل الاحصائية للاحقة.

الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية للدراسة على تمايز ابعاد مؤشر اداء ادارة المعرفة عن بعضها البعض (فهم المعرفة،و فهم المعلومات، و الانتفاع من قواعد البيانات، و الادارة النظامية للمعرفة المتصلة بالمهمة، و قابلية الافراد التراكمية، و المشاركة بالمعرفة الجوهرية، و المشاركة في معرفة المنظمة، و درجة الانتفاع من معرفة المنظمة، و ثقافة الانتفاع من المعرفة، و القابلية على تذويت المهام المتصلة بالمعرفة، و فرص التعلم، و مستوى التعلم التنظيمي) وهي تعبر اجمالاً عن اداء ادارة المعرفة. ولغرض التأكد من صحة هذه الفرضية ،كما هو عليه الحال مع الفرضية

الاولى، تمت الاستعانة بالجدول(9) الذي يبين التباين الكلي والنسبة المؤية والتراكمية للتباين بين ابعاد مؤشر اداء ادارة المعرفة.

الجدول(9): التباين الكلي والنسبة المؤية والتراكمية للتباين بين ابعاد مؤشر اداء ادارة المعرفة

البعد	التباين الكلي	النسبة المؤية للتباين	النسبة التراكمية للتباين
فهم المعرفة	16.21	17.29	17.29
فهم المعلومات	12.43	15.38	32.67
الانتفاع من قواعد البيانات	10.64	12.62	45.29
الادارة النظامية للمعرفة المتصلة بالمهمة	8.82	11.10	56.39
قابلية الافراد التراكمية	7.54	10.59	66.98
المشاركة بالمعرفة الجوهرية	6.68	7.37	74.35
المشاركة في معرفة المنظمة	6.21	6.28	80.63
درجة الانتفاع من معرفة المنظمة	5.91	4.33	84.96
ثقافة الانتفاع من المعرفة	2.43	2.55	87.51
القابلية على تذويت المهام المتصلة بالمعرفة	1.47	1.98	89.49
فرص التعلم	1.22	1.27	90.76
مستوى التعلم التنظيمي	1.05	1.19	91.95
القيمة الذاتية	1.98		

توضح نتائج الجدول (9) ان الابعاد المعتمدة في الدراسة الحالية للتعبيرعن اداء ادارة المعرفة تفسر مامقداره 91.95% من التباين في الاستجابات الواردة عن عينة الدراسة في هذا الجانب. اي ان الابعاد المعتمدة متمايزة عن بعضها البعض. كما يؤشر من نفس الجدول ان القيمة الذاتية لجميع الابعاد كانت 1.98 مما يعني اهمية هذه الابعاد في قياس مستوى اداء ادارة المعرفة.

وبقصد التعرف على مستوى تمايز الفقرات الممثلة لأي من ابعاد اداء ادارة المعرفة تمت صياغة الجدول(10) المعبر عن نسب التشبع لتلك الفقرات.

الجدول(10): مستوى تمايز فقرات ابعاد القابلية الامتصاصية

البعد	الفقرة1	الفقرة2	الفقرة3	الفقرة4
فهم المعرفة	0.54	0.52	0.61	---
فهم المعلومات	0.73	0.70	---	---
الانتفاع من قواعد البيانات	0.59	0.81	---	---
الادارة النظامية للمعرفة المتصلة بالمهمة	0.83	0.62	0.74	---
قابلية الافراد التراكمية	0.81	0.75	---	---
المشاركة بالمعرفة الجوهرية	0.53	0.42	---	---
المشاركة في معرفة المنظمة	0.76	0.57	---	---
درجة الانتفاع من معرفة المنظمة	0.67	0.69	0.55	---
ثقافة الانتفاع من المعرفة	0.52	0.64	---	---
القابلية على تذويت المهام المتصلة بالمعرفة	0.71	0.81	0.69	0.33
فرص التعلم	0.63	0.66	---	---
مستوى التعلم التنظيمي	0.76	0.73	0.58	---

تؤشر نتائج الجدول(10) ان جميع الفقرات المعبرة عن اداء ادارة المعرفة تصلح لقياسه بأستثناء الفقرة (35) من بعد المشاركة بالمعرفة الجوهرية والخاصة بقيام الشركة بتحسين كفاءة اداء المهمة بالاستناد الى المشاركة بالمعلومات والمعرفة حيث حازت على مستوى تمايز اقل من 50% وهو 42%. وكذلك الفقرة (46) من بعد القابلية على تذويت المهام المتصلة بالمعرفة حيث حصلت على مستوى تمايز قدره 33% ، الامر الذي يعني استبعاد هذين الفقرتين من عمليات التحليل اللاحقة.

الفرضية الثالثة: تقول الفرضية الثالثة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القابلية الامتصاصية للمعرفة واداء ادارة المعرفة. ولاختبار صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط البسيط بيرسون، وكما موضح في الجدول(11)

الجدول(11): الاحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اكتساب المعرفة	استيعاب المعرفة	نقل المعرفة	استثمار المعرفة
	فهم المعرفة	5.52	1.32	068	0.47	0.31	0.52
	فهم المعلومات	4.31	1.72	0.33	0.29	0.58	0.71
	الانتفاع من قواعد البيانات	4.29	0.54	0.84	0.35	0.32	-0.14
	الادارة النظامية للمعرفة المتصلة بالمهمة	3.89	0.63	0.71	0.65	0.44	0.79
	قابلية الافراد التراكمية	3.68	1.28	0.80	0.39	0.85	0.66
	المشاركة بالمعرفة الجوهرية	4.59	1.94	0.31	0.29	0.61	0.51
	المشاركة في معرفة المنظمة	5.21	0.65	0.21	0.34	0.45	0.68
	درجة الانتفاع من معرفة المنظمة	5.83	0.48	0.43	0.25	0.88	0.46
	ثقافة الانتفاع من المعرفة	4.92	0.39	0.64	0.45	0.62	0.34
	القابلية على تذويت المهام المتصلة بالمعرفة	3.88	1.98	0.32	0.69	0.81	0.28
	فرص التعلم	5.27	1.51	0.74	0.62	0.60	0.11
	مستوى التعلم التنظيمي	4.39	0.64	0.51	0.41	0.31	0.54
المتغير المستقل	اكتساب المعرفة	4.68	0.58	---	---	---	---
	استيعاب المعرفة	3.95	1.33	---	---	---	---
	نقل المعرفة	3.66	1.29	---	---	---	---
	استثمار المعرفة	4.29	0.64	---	---	---	---

يلاحظ من الجدول(11) الاتي:

- ان الاوساط الحسابية لجميع متغيرات الدراسة قد تراوحت بين 5.83 لبعد درجة الانتفاع من المعرفة في الشركة و3.29 لبعد استثمار المعرفة. واذا ما قارنا جميع الاوساط الحسابية الواردة في الجدول اعلاه مع الوسط الفرضي للدراسة والبالغ(4) يلاحظ ان بعض الابعاد لم تتوافر بالمستوى المطلوب في الشركة لاسيما الادارة النظامية للمعرفة ذات الصلة بالمهمة، والقابليات التراكمية للافراد، والقابلية على تذويت المعرفة المتصلة بالمنظمة، واستيعاب المعرفة، واخيراً نقل المعرفة.
- كانت اقيام الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً ، اذ تراوحت بين 1.98 لبعد القابلية على تذويت المعرفة المتصلة بالمنظمة و0.39 لبعد ثقافة الانتفاع من المعرفة. وتدل هذه الاقيام على تجانس الاستجابات واقترابها من اقيام اوساطها الحسابية وبالتالي امكانية التعويل عليها وتمثيلها للواقع.
- توجد علاقة ارتباط بين ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة وابعاد اداء ادارة المعرفة، حيث تراوحت اقيام هذه العلاقات بين 88% للعلاقة بين نقل المعرفة ودرجة الانتفاع من المعرفة في المنظمة و11% للعلاقة بين استثمار المعرفة وفرص التعلم الامر الذي يعني ان التغيير في اي من ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة لابد ان يؤدي الى تغيير في ابعاد اداء ادارة المعرفة.
- كانت جميع علاقات الارتباط موجبة الامر الذي يعني ان الزيادة في اقيام اي من ابعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة يؤدي الى زيادة في اقيام اي من ابعاد اداء ادارة المعرفة بأستثناء العلاقة بين بعدي استثمار المعرفة والانتفاع من قواعد البيانات التي جاءت علاقة الارتباط بينهما سالبة الاتجاه ضعيفة القوة معبراً عنها بمعامل ارتباط قدره 14%.
- كانت جميع علاقات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% والتي كانت بدورها اعلى من قيمة P التي تساوي صفر الامر الذي يدفع بأتجاه قبول الفرضية الثالثة للدراسة.

الاستنتاجات:

- ✓ لا تعقد الشركة لقاءات دورية مع اصحاب المصالح للتناقش في اتجاهات الطلب حول الخدمات التي تقدمها فضلاً عن عدم قيام الشركة بتطوير خدمات جديدة خلال الفترة القريبة الماضية.
- ✓ تواجه الشركة صعوبات في كيفية الاستفادة من الفرص الخارجية التي تقدمها ادوات تكنولوجيا المعلومات لاسيما تلك التي تتصل بطبيعة المهارات العملية التي يحتاجها الافراد العاملين.
- ✓ هناك سعي واضح من قبل ادارة الشركة الى تدوين التجارب الناجحة والفاشلة بقصد الاستفادة منها مستقبلاً والعمل على خزنها في قواعد بيانات يسهل الرجوع اليها عند الحاجة.
- ✓ تفتقر الشركة الى وجود وصف وظيفي واضح للادوار التي تؤدى فيها الامر الذي انعكس بصيغة او باخرى في صعوبة تحديد السبل التي يتم من خلالها المشاركة بالمعرفة بين الوحدات الادارية فيها(اي عدم وجود مسامية داخلية).
- ✓ تواجه الشركة صعوبات في مشاركة المعلومات والمعارف مع الاطراف الخارجية لاسيما الشركات المناضرة او دوائر المحافظة الامر الذي انعكس سلباً على نقل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة .
- ✓ تهتم ادارة الشركة بشكاوى المنتسبين ، اذ استجابت الشركة لبعض المقترحات التطويرية التي تقدم بها بعض المنتسبين بشأن تطوير العمل داخل الشركة.
- ✓ ان زيادة قدرة المنظمات على اكتساب المعرفة واستيعابها ونقلها واستثمارها كان له نتائج ايجابية في مستوى اداء ادارة المعرفة ممثلاً بتحسن جهود خلق المعرفة وزيادة مستوى تراكمها وتذويتها.

التوصيات:

- ✓ ضرورة ايلاء المزيد من الاهتمام بنشاطات البحث والتطوير في المنظمات المحلية من خلال تخصيص المبالغ لدعم هذه النشاطات واكساب العاملين فيها المهارات اللازمة من خلال ضمان اشتراكهم بدورات تطويرية متخصصة.
- ✓ العمل على اشاعة اجواء ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة بالمعلومات والمعارف سواء كان ذلك على مستوى المنظمة ام على مستوى علاقتها مع الاطراف الخارجية.
- ✓ اهمية سعي الادارات المحلية الى تشجيع منتسبيها على اعلان الافكار الجديدة والاقتراحات التطويرية والعمل على مكافأتها مادياً ومعنوياً وبشكل مجزي.
- ✓ على المنظمات المحلية ان تأخذ بالحسبان ما تمتلكه من خبرة سابقة في الميدان الذي تعمل فيه قبل ان تتدارس خيارات التوسع في ذلك الميدان او الدخول في ميادين اخرى من منطلق كون الخبرة السابقة ذات الصلة تزيد من قدرة المنظمات على اكتساب المعرفة واستيعابها ونقلها واستثمارها بسهولة ويسر.
- ✓ السعي الجدي من قبل الادارات المحلية الى تذويت المعرفة التي تكتسبها من البيئة الخارجية ، اي عدم القبول بها كماهي والعمل على اضفاء صفة الذاتية عليها من اجل تعميق سبل الاستفادة منها من قبل الاطراف الخارجية.
- ✓ العمل على امتلاك المنظمات المحلية قواعد بيانات خاصة تتضمن كافة المعلومات والمعارف ذات الصلة بعمل المنظمة وبيئتها الخاصة والعامة وان يصار الى تحديث تلك القواعد بين الحين والاخر لضمان الاستفادة منها.
- ✓ من المهم ان تمتلك منظماتنا المحلية وصفاً واضحاً للوظائف والمهام وان يعاد النظر في هذا الوصف في ضوء المستجدات التي تحدث في ميدان الاختصاص لاسيما التطورات الحاصلة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

References:

-Andone,I.I.(2009). Measuring the performance of corporate knowledge management systems. Informatica Economică ,13(4):24-31.

-Bjørnson,F.O.(2007). Knowledge management in software process improvement. Doctoral thesis submitted for the partial fulfillment of the requirements for the degree of philosophy doctor, department of computer and information science in Norwegian University of Science and Technology, Norway.

-Bosua,R.,and Evans,N.(2012). Social networks and absorptive capacity. Engineering and Technology 61:1113-1116.

-Chen,A.P.,and Chen,M.Y.(2005). A review of survey research in knowledge management performance measurement: 1995-2004. Journal of Universal Knowledge Management,0(1): 4-12

-Chi,L.K.(2008). Development of user-satisfaction-based knowledge management performance measurement system. Dissertation submitted to department of manufacturing engineering and engineering management in partial fulfillment of the requirements for the degree of engineering doctorate, City university of Hong Kong.

-Cohen, W.M. & Levinthal, D.A (1994). Fortune favors the prepared firm. Management Science, 4: 227-251.

-Cohen, W.M. and Levinthal ,D.A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D, Economic Journal 99 (397):569-596.

-Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35 (1):128-152.

-Crnkovic,J., Belardo,S., Asoh,D.,A.(2005).Exploring the knowledge management index as a performance diagnostic tool. Systenics, Cybernetics and Informatics 3(2) : 27-33.

-Datta,A.(2011). Combining networks, ambidexterity and absorptive capacity to explain commercialization of innovations: A theoretical model from review and extension. Journal of Management and Strategy 2(4):1-25.

-Daud,S. and Yusoff,W.F.W.(2011). The influence of soft and hard TQM factors on knowledge management: Perspective from Malaysia. 2011

International Conference on Management and Service Science IPEDR vol.8 : IACSIT Press, Singapore.

-De Toni,A.F., Nonino,F.,and Pivetta,M.(2011). A model for assessing the coherence of companies' knowledge strategy. Knowledge Management Research & Practice (9): 327–341.

-Dustdar,S.(2005). Reconciling knowledge management and workflow management systems: The activity-based knowledge management approach. Journal of Universal Computer Science, vol. 11, no. 4 :589-604.

-Eisenhardt, K.M. and Santos, F.M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy? In handbook of strategy and management (A.M. Pettigrew, T. Howard and R. Whittington Eds.), pp. 139-164, Sage Publications Ltd., London, Thousand Oaks, New Delhi.

-Fairchild,A.M.(2002). Knowledge management metrics via a balanced scorecard methodology. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences – 2002:1-8.

-Gold,A.H., Malhotra,A.,and Segars,A.H.(2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of Management Information Systems,18(1):185-214

-Gray,C.(2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 12(6): 345-360.

-Hasebrook,J.(2001). Learning in the learning organization. Journal of Universal Computer Science, vol. 7, no. 6 : 472-487.

-Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J and Winter, S. (2007) Dynamic capabilities. Understanding dynamic change in organizations. Oxford: Blackwell.

-Hernández,J.L.S. ,and Vera-Cruz,J.A.O.(2008). Absorptive capacity of information and knowledge through Interfaces in the customized software industry: The case of micro and small-sized Mexican firms. Paper presented in the VI Globelics Conference, September 22-24 2008, Mexico City,:1-17.

-Hofer-Alfeis,J.(2003). Effective integration of knowledge management into the business starts with a top-down knowledge strategy. Journal of Universal Computer Science, vol. 9, no. 7 : 719-728.

-Janev,V.,and Vraneš,S.(2005). The role of knowledge management solutions in enterprise business processes. Journal of Universal Computer Science, vol. 11, no. 4 :526-545.

-Jansen,J.(2005). Ambidextrous organizations: A multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance. Doctoral thesis submitted for the partial fulfillment of the requirements for the degree of philosophy doctor submitted to Erasmus University Rotterdam.

-Jansen,J., Van Den Bosch ,F.J.,and Volberda ,H.W.(2003). Managing potential and realized absorptive capacity: Antecedents and consequences. Paper to be presented at the DRUID Summer Conference 2003 on creating, sharing and transferring knowledge. The role of geography, institutions and organizations. Copenhagen June 12-14, 2003:1-31.

-Jansen,J., Van Den Bosch ,F.J.,and Volberda ,H.W.(2005). Managing potential and realized absorpative capacity: How do organizational antecedents mater?. Academy of Management Journal 48(6): 999–1015.

-Jantunen,A.(2005).Knowledge-processing capabilities and innovative performance:An empirical study.European Journal of Innovation Management,8(3)

-Jashapara,A.(2011).Knowledge management: An integrated approach, Second Edition, pearson Edition Limited.

-Joglar,H.,and Chaparro,J.(2007). Valuing IS/IT resources as an antecedent of absorptive capacity: An RBV perspective. Issues in Informing Science and Information Technology,4:446-459.

-Kankanhalli,A.,and Tan,B.,C.,Y.(2004). A Review of metrics for knowledge management systems and knowledge management initiatives. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences:1-8.

-Kasim,R.S.R.(2010). The relationship of knowledge management practices, Competencies and the organizational performance of government departments in Malaysia. International Journal of Human and Social Sciences 5(4):219-225.

-khanbabaei,A., Lajevardi,S.J.,and Kohsari,H.J.(2011). The study of relationship between work teams and favoring knowledge management: Case bank Keshavarzi. Iranian Journal of Management Studies 4(1):79-99.

-Kuah,C.,T.,and Wong,K.W.(2011). Knowledge management performance measurement : A Review. African Journal of Business Management 5(15):6021-6027.

-Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and international learning. Strategic Management Journal, 19(5),:461–477.

-Lane, P., Koka, B., and Pathal, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. Academy of Management Review, 31(4): 833-863.

-Lawer,C.(2010). How does absorptive capacity influence the origin and evolution of dynamic capabilities?.Thesis submitted for MPhil, Cranfield School of Management

-Lee,C.Y.and Wu (2010). Factors affecting knowledge transfer and absorptive capacity in multinational corporations. The Journal of International Management Studies, 5(2): 119-126.

-Lee,K.,C., Lee,S.,and Kang,I.,W.(2005). KMPI: measuring knowledge management performance. Information & Management 42 : 469–482.

-Lee,Y.,C.,and Lee,S.K.(2007). Capabilities, processes, and performance of knowledge management: A structural approach. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol. 17 (1) :21–41.

-Lenox,M.,and King,A.(2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information Provision. Strategic Management Journal, 25: 331–345.

-Liao,S.H., Wu,C.C., Hu,D.C.,and Tsuei,G.A.(2009). Knowledge acquisition, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. Engineering and Technology 53:160-167.

-Lim,K.(2009). The many faces of absorptive capacity: spillovers of copper interconnect technology for semiconductor chips. Industrial and Corporate Change,18(6): 1249–1284.

-Matusik,S.F.,and Heeley,M.B.(2005).Absorptive capacity in the software industry: Identifying dimensions that effect knowledge and knowledge creation activities. Journal of Management,31:549-572.

-McShane,S.L. and Glinow,M.A.(2007).Organizational behavior essentials, McGraw- Hill /IRWIN,U.S.A.

-Melkas,H., Uotila,T.,and Kallio,A(2010). Information quality and absorptive capacity in service and product innovation processes. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management ,5:357-374.

-Mertins,K.,Heisig,P.,and Vorbeck,J.(2001).Knowledge management: Best practices in Europe. Springer-Verlag Heidelberg, New York, U.S.A.

-Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C., Park, H. J. (2003).MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. Journal of International Business Studies, 34(6):586-599.

-Minonne, C., and Turner, G.(2009).Evaluating knowledge management performance. Electronic Journal of Knowledge Management Volume 7 Issue 5 :583 – 592.

-Murovec,N., Prodan,I.(2008). The influence of organizational absorptive capacity on product and process innovation. Organizacija,41(2):43-49.

-Narasimhan,O, Rajiv,S.,and Dutta,S(2006). Absorptive capacity in high-technology Markets:the competitive advantage of the haves.Marketing Seience,25(4): 510–524.

-Okkonen, J. (2004). The use of performance measurement in knowledge work context. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy department of industrial engineering and management. Tampere University of Technology, Finland.

-Omar,R., Taknd im,R.,and Nawawi,A.H.(2011). The Concept of absorptive capacity in technology transfer (TT) projects. International Conference on Intelligent Building and Management Proc .of CSIT vol.5 IACSIT Press, Singapore:328-334.

-Paswan,A.K.,and D'Souza,D.(2012). Toward a typology of knowledge flows for franchise systems in emerging economies. Knowledge globalization conference proceedings 6(1) ,January 12-15/ 2012:7-17.

-Pauleen,D.J., Corbitt,B.,and Yoong,P.(2007). Discovering and articulating what is not yet known: Using action learning and grounded theory as a knowledge management strategy. The Learning Organization Vol. 14 No. 3: 222-240.

-Perell,B.,C.(2002). Keeping knowledge management alive. Paper presented at the special libraries association 93rd annual conference Los Angeles California USA June 8 - 13, INSPEL 36(4): 280-284.

-Perrott,B.,E.(2007). A strategic risk approach to knowledge management. Business Horizons 50:523–533.

-Plessis,M.,D.(2008). The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicles for knowledge management in small and medium enterprises. International Journal of Information Management 28 : 61–67.

-Renzl,B.(2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. Omega 36 : 206 – 220.

-Rothaermel,F.T. and Alexandre,M.T.(2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. Organization Science ,20(4):759–780.

-Saeida,S., Nejati,M,and Nejati,M.(2007). Measuring knowledge management processes. Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia : 551-555.

-Saghali,A.,and Allahverdi,S.(2011). The intervening role of organizational dynamic routines: Absorptive capacity and knowledge management perspective. International Conference on Economics and Finance Research , IPEDR vol.4, IACSIT Press, Singapore:354-358.

-Schmidt,T.(2011). Absorptive capacity – one size fits all? :A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. Discussion Paper.(1-33) ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp0572.pdf

-Shahbudin,A.S.M., Nejati,M.,and Amran,A.(2012). Sustainability based knowledge management performance evaluation system (SKMPES): Linking the higher learning institutes with the bottom billions, African Journal of Business Management, 5 (22): 9530-9540.

-Shannak,R.O.(2009). Measuring knowledge management performance. European Journal of Scientific Research, Vol.35 No.2 : 242-253.

-Taheri,M., Geenhuizen(2010). Spatial reach in learning of academic spin-offs – a focus on absorptive capacity. HTSF doctoral workshop and conference, May 25-28th 2010, University of Twente, Enschede, The Netherlands:1-19.

-Tochtermann,K.,and Maurer,H.(2000). Knowledge management and environmental informatics. Journal of Universal Computer Science, vol. 6, no. 5 : 517-536.

-Tongchuay,C. and Praneetpolgrab,P.(2008). Knowledge quality and quality metrics in knowledge management systems. Fifth International Conference on eLearning for Knowledge-Based Society, December 11-12, 2008, Bangkok, Thailand:21.1-21.6.

-Tsai,W.(2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. The Academy of Management Journal, 44(5): 996-1004.

-Tseng,S.M.(2008). Knowledge management system performance measure index. Expert Systems with Applications 34 :734–745

-Upadhyayula,R.S.,and Kumar,R.(2004).Social capital as an antecedent of absorptive capacity of firms. Paper presented at the DRUID Summer Conference 2004 on industrial dynamics, innovation and development, Elsinore, Denmark, June 14-16, 2004:1-30.

-Van Den Bosch, F.A.J., H.W. Volberda and M. De Boer (1999), Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities., Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences 10 (5), 551-568.

-Van Den Bosch, F.A.J., R. Van Wijk and H.W. Volberda (2003), Absorptive capacity: Antecedents, models, and outcomes, Blackwell Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management, 278-301.

-Vega-Jurado,J., Gutie´rrez-Gracia,A.,and Ferna´ ndez-de-Lucio,I.(2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. R&D Management 38(4):392-405

-Volberda,H.W., Foss,N.J.,and Lyles,M.A.(2009). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field . Working Paper No. 10/2009. www.cbs.dk/content/.../file/SMGWP2009_10.pdf

-Wang ,H., and Wang, S.(2007). A knowledge management approach to data mining process for business intelligence. Industrial Management & Data Systems, Vol. 108 No. 5: 622-634.

-Whangthomkum,N.(2006). An empirical study of the relationship between absorptive capacity and technology transfer effectiveness. Int. J. Technology Transfer and Commercialization, 5(1/2):31-55.

-Williander,M.(2007). Absorptive capacity and interpretation system's impact when 'going green: An empirical study of Ford, Volvo cars and Toyota. Business Strategy and the Environment. 16:202–213.

-Worch,H., Gebauer,H.,and Truffer,B.(2010). Applying absorptive capacity to value innovations within electricity utilities. The 11th International Research Seminar in Service Management.La Londe les Maures, France, May 25- 28, 2010:1-26

-Zahra, S.A. and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27 (2), 185-203.

-Zonooz,B.H., Farzam,V., Satarifar,M.,and Bakhshi,L.(2011). The relationship between knowledge transfer and competitiveness in "SMES" with emphasis on absorptive capacity and combinative capabilities. International Business and Management 2(1): 59-85.